

Vorwort

Ein weiteres Buch über „Lean Management“? Da gibt es doch schon mehr als genug! Stimmt. Auch uns ist nicht entgangen, dass die verfügbare Literatur über „Lean Production“, „Lean Management“, „Lean Logistics“, „Lean Wasauchimmer“ mittlerweile ganze Bibliotheken füllt. Dabei springt allerdings ins Auge, dass die überwiegende Mehrzahl der Fachbücher eine sehr dogmatische Linie verfolgt, die sich an japanischen und amerikanischen Vorbildern orientiert und sich kaum nach den Belangen des deutschen Mittelstandes richtet. Wir halten das aus mehreren Gründen für gefährlich: zum einen bleiben die spezifischen Stärken unserer Unternehmen unberücksichtigt und zum anderen scheint uns der Zustand der amerikanischen Schlüsselindustrien zu Beginn des Jahres 2009 nicht wirklich nachahmenswert. Um nicht missverstanden zu werden: „Lean-Konzepte“ haben ihre unbestrittenen Vorteile, aber sie haben auch ihre Grenzen. Merkwürdig, dass darüber kaum geschrieben wird, obwohl in der Praxis das starke Bedürfnis spürbar ist, diese Grenzen zu sprengen und Konzepte zu erarbeiten, die mehr sind als nur „lean“. Insofern ist der Name dieses Buches Programm. Wir stellen Ihnen ein Konzept vor, das es Unternehmen erlaubt, mehr zu sein als standardisierte Kopien vermeintlicher Vorreiter. Dabei lehnen wir die positiven Effekte von „Lean“ keineswegs ab, sondern integrieren sie in einen übergreifenden Ansatz, der branchenspezifische Unterschiede ebenso berücksichtigt wie die Erfordernis, nicht nur die Prozesse zu verschlanken, sondern gleichzeitig die Produkte zu verbessern. Denn genau darum muss es doch gehen: um herausragende Produkte, die mit maximaler Effizienz gefertigt werden.

Im ersten Kapitel werden die wesentlichen Stärken des Konzeptes „Lean“ angesprochen – aber auch dessen Schwächen und Grenzen aufgezeigt. Für die unternehmerische Praxis ist die Frage „Lean oder nicht lean?“ letztlich irrelevant. Vielmehr sind die Unternehmen mehr denn je gefordert, ihr Überleben zu sichern, ohne über die Herkunft der richtigen Lösungen zu diskutieren. Gefordert sind Perfektion und Exzellenz in allen Bereichen, insbesondere aber in der Produktion. Deshalb wird zum Abschluss des Kapitels ein überzeugender und nachvollziehbarer Lösungsraum für Exzellenz skizziert, oder, anders ausgedrückt, für Einzigartigkeit.

Kapitel 2 zeigt anhand konkreter Instrumente, wie ein Unternehmen in Richtung Exzellenz vorankommt. Dabei werden insbesondere solche Maßnahmen vorgestellt, die in keinem „Lean-Lehrbuch“ stehen. Im Vordergrund steht die Wirkung der Maßnahmen auf die Effizienz und die Effektivität eines Unternehmens, nicht die Zugehörigkeit zu einer dogmatischen „Lehre“.

Das dritte Kapitel zeigt konkrete Lösungen für Unternehmen mit Auftrags- und Kleinserienfertigung. Diese Lösungen liegen nicht im kritiklosen Kopieren vermeintlicher Erfolgsrezepte aus der Automobilindustrie, sondern in einem konsequent verfolgten eigenen Weg. Dieser Weg führt nicht ausschließlich über die Steigerung der Effizienz mit Lean-Methoden, mit denen ein Unternehmen seinen Wettbewerbern immer ähnlicher wird, sondern vor allem über die Betonung von Differenzierung und Effektivität.

Kapitel 4 behandelt den Veränderungsprozess in einem großen Serienwerk vom „Sorgenkind“ zur „Best Practice“. Obwohl hier wesentlich auf Lean-Methoden gesetzt wurde, ist die entstandene Lösung doch „mehr als lean“. Den Unterschied machen namentlich das Führungssystem und das Führungsverständnis des Managements. Um den Charakter dieser Faktoren nachvollziehbar zu machen, sind Teile des Kapitels im Reportagestil gehalten. Ein Experiment, das in einem in Kürze erscheinenden Buch „Das Herz der Fabrik“ fortgesetzt wird. (Jens-Knut Fabrowsky, Das Herz der Fabrik, LOG_X 2009).

Auch preisgekrönte Lean-Konzepte bewahren Unternehmen nicht davor, von Krisen schwer getroffen zu werden. Im Gegenteil: oftmals stehen Arroganz und Dogmatismus orthodoxer „Lean-Verfechter“ einem pragmatischen, wirkungsvollen Krisenmanagement entgegen. Aber: in der Krise geht es um das nackte Überleben und nicht um den Gewinn von „Awards“. Deshalb wird im fünften Kapitel gezeigt, worauf es in Krisenzeit wirklich ankommt und wie man gezielt gegen einen Niedergang ankämpfen kann. Und das ist, nicht nur bezogen auf das Vokabular, weitaus „mehr als lean“.

Stuttgart im April 2009

Harald Balzer